



银领工程

高等职业教育技能型紧缺人才培养培训工程系列教材



ogistics

采购管理

■ 赵继新 杨 军 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

银领工程
高等职业教育技能型紧缺人才培养培训工程系列教材

采购管理

赵继新 杨军 主编

高等教育出版社

内容提要

本书是高等职业教育技能型紧缺人才培养培训工程系列教材之一。

采购管理是物流管理非常重要的内容之一,其质量好坏直接影响到整个企业物流的质量。本书从采购的实际运作出发,详细地介绍了采购管理的基本理论和方法,既有作者的研究认识,也有对国内、外管理的新理论、新方法的总结和借鉴。本书内容紧凑,结构安排合理,板块多样,案例丰富,非常适合高职高专学生的阅读和学习。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校以及本科院校举办的二级职业技术学院物流管理专业、市场营销专业、电子商务专业以及其他相关专业的教学用书,也可供五年制高职、中职学生及社会从业人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理 / 赵继新, 杨军主编. —北京: 高等教育出版社, 2006.11

ISBN 7-04-020118-6

I. 采… II. ①赵…②杨… III. 采购—企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 116080 号

策划编辑 赵洁 责任编辑 黄燕 封面设计 于涛 责任绘图 宗小梅
版式设计 王莹 责任校对 杨凤玲 责任印制 陈伟光

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京宝旺印务有限公司

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landrace.com>
<http://www.landrace.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787 × 960 1/16
印 张 14.5
字 数 300 000

版 次 2006 年 11 月第 1 版
印 次 2006 年 11 月第 1 次印刷
定 价 18.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究
物料号 20118-00

出版说明

为了认真贯彻《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》，落实《2003—2007年教育振兴行动计划》，缓解国内劳动力市场技能型人才紧缺现状，为我国走新型工业化道路服务，自2001年10月以来，教育部在永州、武汉和无锡连续三次召开全国高等职业教育产学研经验交流会，明确了高等职业教育要“以服务为宗旨，以就业为导向，走产学研结合的发展道路”，同时明确了高等职业教育的主要任务是培养高技能人才。这类人才，既要能动脑，更要能动手，他们既不是白领，也不是蓝领，而是应用型白领，是“银领”，从而为我国高等职业教育的进一步发展指明了方向。

培养目标的变化直接带来了高等职业教育办学宗旨、教育内容与课程体系、教学方法与手段、教学管理等诸多方面的改变。与之相应，也产生了若干值得关注与研究的新课题。对此，我们组织有关高等职业院校进行了多次探讨，并从中遴选出一些较为成熟的成果，组织编写了“银领工程”丛书。本丛书围绕培养符合社会主义市场经济和全面建设小康社会发展要求的“银领”人才的这一宗旨，结合最新的教改成果，反映了最新的职业教育工作思路和发展方向，有益于固化并更好地推广这些经验和成果，很值得广大高等职业院校借鉴。我们的这一想法和做法也得到了教育部领导的肯定，教育部副部长吴启迪专门为首批“银领工程”丛书提笔作序。

我社出版的高等职业教育各专业领域技能型人才培养培训工程系列教材也将陆续纳入“银领工程”丛书系列。

“银领工程”丛书适合于高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院、继续教育学院和民办高校使用。

高等教育出版社

2006年3月

前 言

随着科学技术的进步和社会生产力的发展,世界政治、经济、文化发生了巨大变化。特别是我国加入 WTO 后,市场竞争日趋激烈,引发众多产业微利时代的到来。面对机遇与挑战并存的新局面,企业采购管理也必须突破传统的思维定式,以更高的境界和全新的思路去开创采购管理工作的新局面。传统采购管理的基本思路在于:采购是企业的买卖交易过程,即通过货比三家竞价交易。采购管理的目的就是要“少花钱多办事”,满足企业对物料的需要。而现代的采购管理所面临的局面就复杂多了,首先,采购管理对提升企业竞争力的贡献已被越来越多的企业家所认识,表现在继续改进生产工艺、降低原材料消耗、增加销售量以及提高销售利润率等提高企业利润的途径后,加强采购管理、降低采购成本等方式正成为企业的重要利润源泉;其次,采购行为作为供应链管理体系中的首要环节正被视为是一种战略导向,发挥着市场价格发现、战略伙伴关系定位等作用;最后,采购方式与企业信息化紧密相连,基于 ERP 环境下采购模式的建立已成为制造业管理系统变革中不可缺少的首要环节。因此,我们组织编写了《采购管理》一书。

本书既有编者对采购管理的认识与感悟,也有对国外采购管理新理论、新观点、新方法的引入,更多的是在总结国内外优秀企业采购管理经验的基础上对实际运作方法的传播。

本书由赵继新、杨军主编,高晓莎参编,具体分工如下:全书由赵继新拟定大纲并负责总纂,第一、二、三章由高晓莎编写,第四、五、六、七、八章由杨军编写,全书由雷光老师主审。并且,在编写过程中得到了许多企业界朋友的大力支持,在此,特表感谢。

由于编者水平有限,书中难免出现错漏及不当之处,欢迎广大读者批评指正。

编者

2006年9月

目 录

第一章 采购与采购管理基础	1	第一节 采购价格的确定	116
第一节 采购概述	1	第二节 询价、报价和议价	126
第二节 采购管理基础	18		
第二章 采购申请与采购计划管理	33	第六章 采购监督与采购控制管理	146
第一节 采购申请	33	第一节 采购监督	146
第二节 采购计划	56	第二节 采购控制	165
第三章 采购订单与采购合同管理	64	第七章 采购风险防范与绩效评估	176
第一节 采购订单管理	64	第一节 采购风险与防范	176
第二节 采购合同管理	72	第二节 采购绩效评估与反馈管理	182
第四章 供应商管理与选择	90	第八章 电子商务与全球采购	197
第一节 供应商管理	90	第一节 电子商务与网络采购	197
第二节 供应商选择	99	第二节 全球采购	212
第五章 采购价格管理	116	参考文献	224

第一章 采购与采购管理基础

知识目标:

- 掌握采购的基本含义
- 了解并掌握采购的制度
- 理解采购的方式并熟悉采购的作业流程管理
- 掌握如何进行采购管理

能力目标:

- 能结合实际案例分析采购的作业流程
- 能运用所学理论知识点评企业的采购与采购管理

采购,在人们生活中是一个不陌生的概念。从日常生活中来说,我们每天吃饭、穿衣等都是在进行采购;而对一个企业来说,采购也是企业运营必不可少的环节,对采购环节管理的好坏将直接影响到企业的利润。从物流的角度来说,采购处于供应物流这个阶段,许多采购决策直接影响着物流渠道中商品或服务的流动,换句话说,采购与采购管理质量的好坏将直接影响到整个企业物流的质量。

第一节 采购概述

无论是对个人还是企业而言,在生活或生产中所需的各种物质,已经不能“自给自足”,必须依靠“采购”来获得满足,“采购”变成一项不可或缺的经济活动。

一、采购的定义

(一) 基本概念

一般的认为,采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的,购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式途径不同,采购可以从狭义和广义两方面来理解。

1. 狭义的采购

简单地说,狭义的采购就是买东西,扩展开来就是,企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格、交货及相关条件,最终签订合同并按要求收货付款的全过程。这种以货币换取物品的方式即“购买”,可以说是最普通的采购途径;无论个人还是企业,为了满足消费或者生产的需求几乎都是以“购买”的方式来进行。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有钱,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

2. 广义的采购。广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外,还可以通过下列途径取得物品的使用权,以达到满足需求的目的。广义的采购除了“购买”以外还包括以下几种途径:

① 租赁。即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

② 借贷。即一方以无须支付任何代价的方式取得他人的物品的使用权;使用完毕,仅返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式,通常是基于借贷双方的情谊与密切关系,特别是借方的信用。

③ 交换。所谓“交换”就是以物易物的方式取得物品的所有权及使用权,但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之,当双方交换价值相等时,不需要以金钱补偿对方;当交换价值不等时,仅由一方补贴差额给对方。

综合以上的说明,我们可以知道,广义的采购就是单位或个人为了满足某种特定的需求,以购买、租赁、借贷、交换等各种不同的途径,取得商品及劳务的使用权或所有权的活动过程。在日常经营活动中,我们所讲的采购是以购买方式为主的商品采购活动。

在一个大型的企业里,采购就其功能来讲并不单单是采购员或采购部门的事,而是企业整体供应链的重要组成部分,是集体或团队的工作。同时,采购也是物流的重要组成部分。

(二) 采购的地位

在现代企业的经营中,采购已显得越来越重要。一般情况下,企业产品的成本中外购部分占了比较大的比例(60%~70%)。这意味着,在获得物料方面所做的点滴成本节约对利润产生的影响,要大于公司其他成本,如在销售领域内相同数量的节约给利润带来的影响。因此,外购件与原材料的采购成功与否在一定程度上直接影响着企业的竞争力,采购与采购管理往往是竞争优势的来源之一。



【相关案例】 某企业采购对利润的影响(表1-1)

假设某企业现在的目标是将利润提高一倍。现在,该企业的总销售额为1亿元,利润为500万元。其中,销售额的60%用来购买产品和服务,其余的成本包括劳务费、工资以及一般管理费用。

问题:销售量、产品价格、劳务费和工资、一般管理费用或采购量要增加或减少多少,才

能使利润从目前的 500 万元提高到 1 000 万元?

表 1-1 影响利润的因素比较表

单位:百万元

	现状	销售额 +17%	价格 +5%	工资 -50%	企业管理费 -20%	采购成本 -8%
销售额	100	117	105	100	100	100
采购成本	60	70	60	60	60	55
工资	10	12	10	5	10	10
企管费	25	25	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10

表 1-1 列出了为使利润翻番,每个项目应变化的幅度。可以看出,除了价格和采购外,其余各项都必须经历大幅度变动才能使利润增加一倍。而即使是价格一项,市场上的激烈竞争也会使价格的上涨很难实现。在成本方面,我们虽然无法控制购入产品成本的主要部分,但是往往可以通过一些简单的手段来大幅度降低成本,比如让两个供应商对同一产品报价、与供应商紧密协作来控制成本、利用供应商的数量折扣或者仔细选择货源、运输路线、运输方式等等。这些方面成本下降的百分比不需要很多就可以实现绝对成本的大幅下降与利润的大幅提高。

【案例思考】

1. 在上面的案例中该企业提高利润的最好途径是什么?
2. 尝试总结采购在企业中的重要性可以体现在哪些方面。



【知识拓展】 采购的重要性在资产回报率中的体现

除了提高利润外,采购价格的下降还会降低企业资产的基数,因此会使得资产回报率增长的幅度大于价格下降的幅度。

假设某公司的年销售额为 1 000 万美元,总成本为 950 万美元。公司拥有 500 万美元的资产,其中 200 万美元为库存。购入物料的成本占销售额的 50%。我们使用标准资产回报率模型,可绘出图 1-1。如果采购价格可以全面下降 5%,那么资产回报率将提高多少?

通过杠杆作用,一方面,这样的价格小幅度下降可以使利润增长 50%;另一方面,价格下降使库存价值降为原来的 95%,以此减少了公司资产的基数,使资产周转速度从原来的 2.00 提高到 2.04。资产回报率从原来的 10% 增长到 15.3%,提高了 53%。

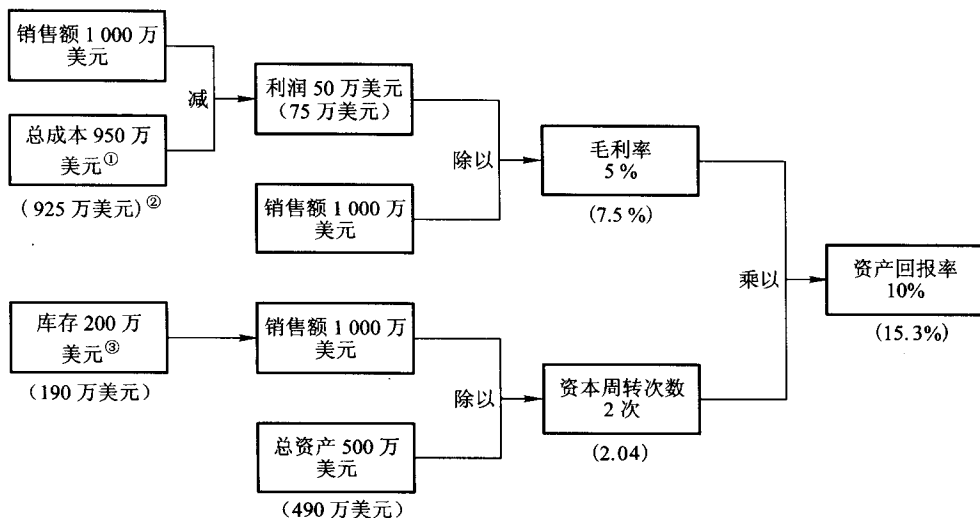


图 1-1 采购价格下降 5% 前后的资产回报率

注：

- ① 采购金额占总销售额的 50% 时。
- ② 括号中为假设采购价格下降 5% 时的数字。
- ③ 库存占总资产的 40%。

二、采购制度

采购制度是指企业采购工作的管理方式。一般为中央集权方式的“集中制”、地方分权式的“分散制”和兼分权与集权的混合方式的“混合制”三种方式。当然，其管理方式的决策与该企业的规模、地理条件、产品种类等皆有密切关系。企业规模越小，分支机构分布越邻近，产品种类越相似，采用集中制的机会越大；反之，则采用分散制或混合制。

（一）集中制采购制度

所谓集中制采购制度，是指由企业的采购部门全权负责企业采购工作。即企业生产中所需物资的采购任务，都由一个部门负责，其他部门（包括分厂、分公司）均无采购职权。集中制采购制度的流程见图 1-2。

1. 集中制采购制度的优点

集中制采购制度的优点主要有：第一，可以降低企业采购费用，集中采购可以使采购数量增加，提高与卖方的谈判力量，比较容易获得价格折让和良好的服务；第二，有利于实现采购作业及采购流程的规范化和标准化；第三，有利于对采购工作实施有效控制；第四，可以统一组织供应，合理配置资源，最大限度地降低库存。

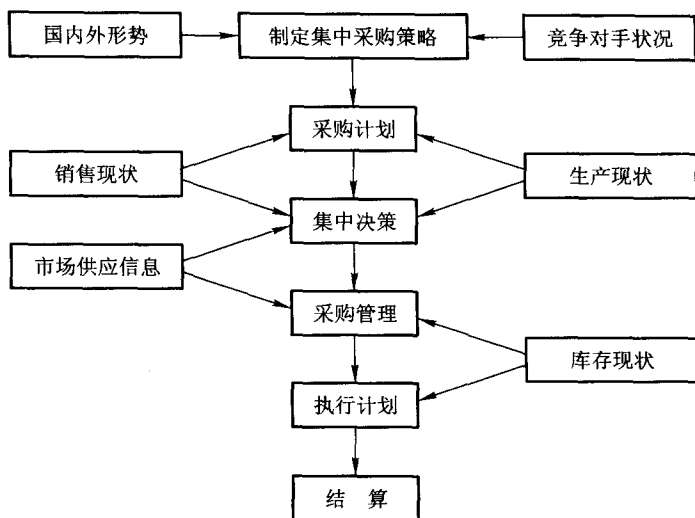


图 1-2 集中制采购制度的流程

2. 集中制采购制度的缺点

集中制采购制度也存在不足,主要有:第一,采购流程过长,时效性差,难以适应零星、地域性及紧急采购状况;第二,非共同性物料集中采购,企业难以得到数量折扣利益;第三,采购与使用单位分离,缺乏激励,采购绩效比较差。

3. 集中制采购制度的适用条件

集中制采购制度主要适用于以下三种情况:第一,企业物资需求规模小,集中采购能够解决企业的供应问题;第二,企业供应与需要同处一地,便于集中组织供应;第三,为了管理与控制,需进行集中采购。例如,连锁店的采购配送中心实行的是集中采购制度。

(二) 分散制采购制度

所谓分散制采购制度,是指按照需要由各单位自行设立采购部门负责采购工作,以满足部门生产需要。分散制采购制度可以有效地完善和补充集中制采购的不足;增强基层工作的责任心、积极性;有利于采购各环节的协调配合且手续简单、过程短、直接快速;同时占用资金和占用库存空间较小。但是这种采购制度权力分散,不利于采购成本的有效降低,易于产生暗箱操作。如果管理失控,将会造成供应中断,加大采购成本,影响生产活动的正常进行。这种采购制度主要适用于大型生产企业或大型流通企业,如实行事业部制的企业,每一事业部设有独立的采购供应部门。分散制采购制度的流程见图 1-3。

(三) 混合制采购制度

所谓混合制采购制度,是指由集中制采购和分散制采购组合成的一种新型采购制度。

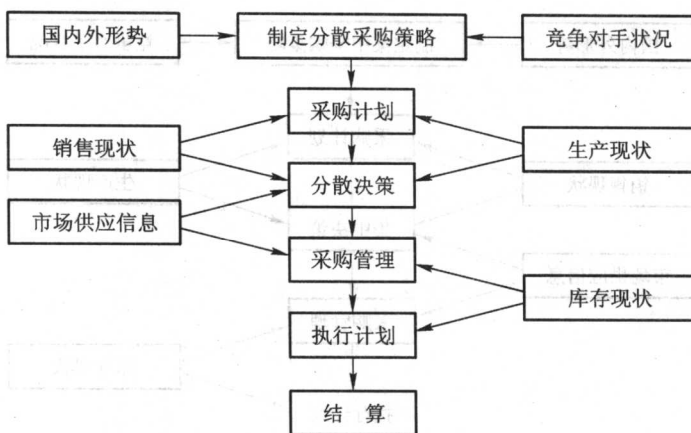
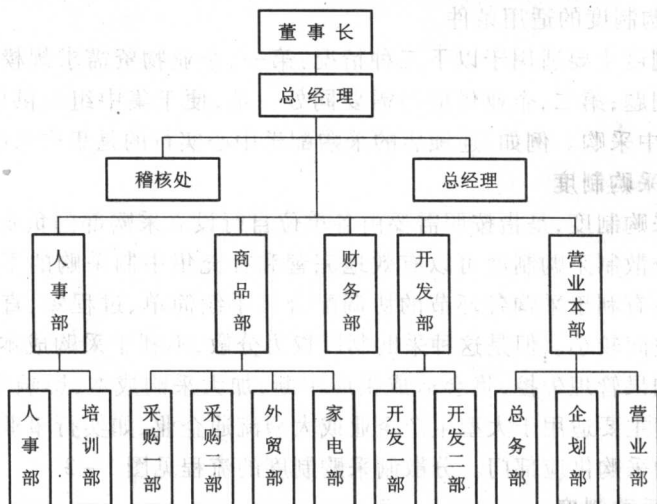


图 1-3 分散制采购制度的流程

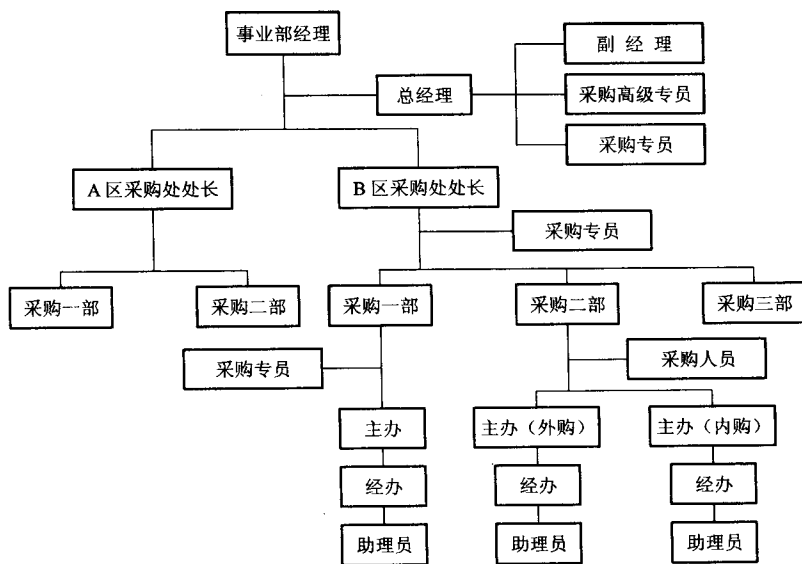
依据采购物资的数量、品质要求、供货时间、价值大小等因素,需求量大且价值高的物品、进口货物等可由总公司采购部集中采购;需要量小、价值低的物品以及临时性需要采购的物资,可由分公司和分厂的采购部门分散采购,但在采购中应向总公司反馈相关的采购信息。



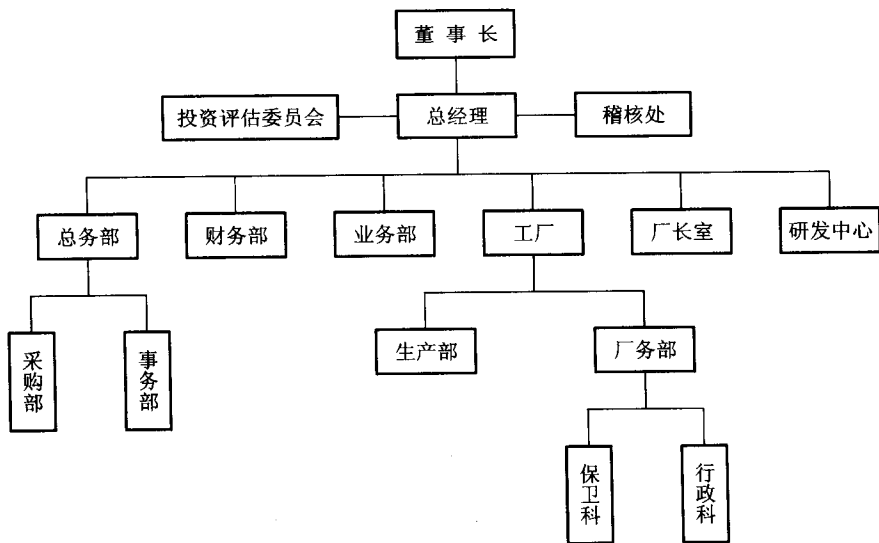
【相关案例】 不同采购制度下企业的组织系统(图 1-4a、b、c)



(a)



(b)



(c)

图 1-4 某企业的组织系统

【案例思考】

1. 请结合所学的三种采购制度分析上面三个图中的组织系统分别适合采用哪种采购制度？并说明你的理由。
2. 如果你是连锁超市的经理，请问在所学的三种采购制度中你会选择哪一种？为什么？

三、采购方式

所谓采购方式，是指企业在采购中运用的方法和形式的总称。从企业采购的实践来看，经常采用的主要有以下三种采购方式：

（一）招标采购

所谓招标采购，是指通过公开招标的方式进行物资和服务采购的一种行为。招标采购是政府机关与企业采购所采取的基本方式之一。在招标采购中，最大的特征在于其“公开性”。这种方式主要分为政府招标采购和企业招标采购。这种采购方式主要适用于需求量较大且标准化的产品，或者技术含量高的产品，如计算机、大型设备、通信产品等。

1. 招标采购的优点

（1）有利于采购工作的“公开、公平、公正”。公开招标采购，使得合法或符合标单规定资格的厂商，都有参与竞争的机会，在这种公平竞争的条件下，只要最低价都有得标的权利与机会。同时在竞标中各项资料公开，办理人员难以徇私作弊，减少了作业中的各种困扰，使采购工作能实现“公开、公平、公正”。

（2）有利于形成合理价格。在“公开、公平、公正”竞争的前提下，各厂商都是通过实力（规格符合、成本最低）争取企业的采购合约，并非由人为或特别限制规定售价，使得采购价格比较合理。

（3）有利于改进采购物品的品质。在公开招标采购中，参加竞标的各厂商的产品规格或施工方法都不一样。为了在竞标中取得优势，各厂商都会力争在品质上做到最好，同时也使需求者了解各厂商的技术水准与产品的发展趋势，促进其品质的改进。

（4）有利于建立供应商资源库。通过公开招标采购方式，采购企业可获得更多厂商的报价和产品的各种资料，扩大了企业采购的供应来源，有利于企业建立和完善供应商的信息资源库，增大了企业日后采购工作中供应商的选择范围。

2. 招标采购的缺点

（1）采购费用较高。在招标采购中需要公开登报，进行标单制作和印刷，同时还需布置开标场所等，这些工作都需耗费大量人力、物力和财力。

（2）可能造成抢标。在进行公开招标采购中，有些供应商在投标过程中可能会通过压低价格而中标，由于过低的价格可能造成生产中出现偷工减料，以次充好，最终影响到所供

应产品的质量。

(3) 采购程序复杂,应变性差。公开招标采购中从标单设计到签约主要有招标、投标、开标、决标和签约五个必经阶段,每一阶段皆需周详准备,不能发生差错,否则会造成纠纷。由于这一环节必须按部就班,使得公开招标采购显得缺乏弹性,应变性较差。

(4) 采购物品规格不一。如果企业通过公开招标来进行采购,可能会造成每次参加竞标的厂商有所不同,如每次采购是由不同厂商得标供应,则不同厂商所供应的规格必有差异,这样会影响到企业使用或制造的效率,增加了损耗与维修的难度。

(5) 衍生其他问题。对于参加竞标的各个厂商,采购企业事先无法了解或未能对其做诚信调查,可能会衍生意想不到的各种问题,如厂商倒闭、转包等。

3. 作业流程

公开招标作业,一般须经招标、投标、开标、决标和签约五个阶段。公开招标的作业流程及范围见图 1-5。

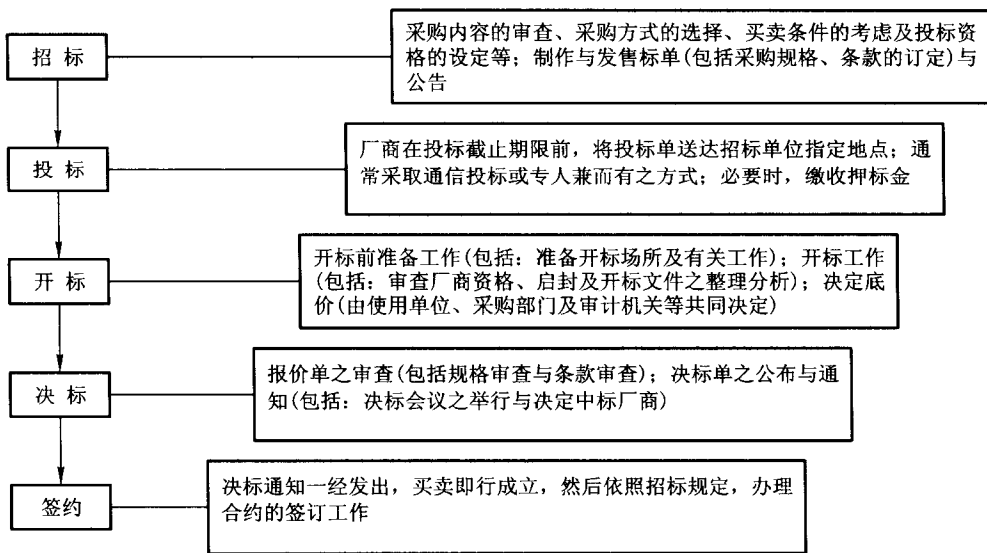


图 1-5 公开招标的作业流程及范围

(二) 比价采购

所谓比价又称为限定厂商公开招标,是指在买方市场条件下,在选定两家以上供应商的基础上,由供应商公开报价,最后选择报价最低的为企业供应商的一种采购方式。这种采购方式主要适用于企业对采购物品的供应来源相当清楚,对物品的品质要求远胜于价格因素,

或者对于紧急需要或机密性物品的采购,不宜公开招标的企业。

1. 比价采购的优点

(1) 节省时间及费用。由于比价采购不需要登报或公告,比较节省时间。同时因为事先已明确供应厂商,故可节省资料收集和规范设计的时间,工作量的大幅降低使得费用也因此而减少。

(2) 比较公平。比价采购是基于同一条件下邀请各厂商投标竞价,因此对于各厂商来说机会都是均等的。虽然比价采购同公开招标采购相比竞争程度较低,但公平竞争的本质相同。

(3) 减少弊端。比价采购的方式虽然需事先了解可能参加报价的厂商,但竞标厂商最终要取得采购合同仍需竞争才能决定,因此比价采购有一定的公开性和透明性,可减少采购过程中的一些弊端。

2. 比价采购的缺点

(1) 可能造成供应商合谋。在比价采购中由于供应商的数量有限,因此各厂商之间可能事先分配或轮流供应,使得供应商合谋的机会较大,从而不能做到真正竞价或合理报价。特别是在厂商规模不一,竞争能力有一定差异的情况下,小厂商可能被大厂商操纵。

(2) 可能造成抢标。

(3) 采购物品规格不一。

(三) 议价采购

所谓议价采购,是指由买卖双方直接计价还价实现交易的一种采购行为。议价采购一般不进行公开竞标,仅向固定的供应商直接采购。

议价采购的程序一般分为两步:第一步,由采购商向供应商分发询价表,邀请供应商报价;第二步,在报价的供应商中选定满意的厂商,在其价格基本达到标准时,即可签订采购合同,完成采购活动。议价采购主要适用于需要量大、质量稳定、定期供应的大宗物资的采购。

1. 议价采购的优点

(1) 节省采购费用。由于议价不必登报和制作标单,也不需要事先确定统一条款,而只需提出主要要求及需求量即可,因此可以节省一定的采购费用。

(2) 节省采购时间。由于公开招标采购或比价采购,需事先公告或通知,因此必须有等标或让厂商有筹划时间,开标后又必须对所报的规范、条款及价格计算方式,进行分析比较,在参加的厂商众多时,一般都无法当场决定。而议价采购同这两种采购相比则无此现象,可以节省不少时间。

(3) 减少失误,增加弹性。议价采购方式,可逐个同供应商面对面的进行分析谈判,减少采购过程中的失误,如有失误,也可立即更正,不必重新办理;同时可依据环境变化,对采购规格、数量及价格作灵活的调整。

(4) 可与供应商发展互惠关系。在议价采购方式下,买卖双方可利用交易行为,从事其

他有利两方的活动,如产品交换、市场推广、技术交流和人员互补等。同时也可以建立长期的合作关系。

2. 议价采购的缺点

(1) 价格偏高。议价采购同比价采购或招标采购相比,由于厂商之间缺乏相互竞争,所以不能以供求关系决定价格,容易造成采购价格偏高。

(2) 缺乏公开性,信息不对称。因为议价方式采购,一般是事先个别通知,而非公开征求,可能还有品质更佳、成本或价格更低的厂商,而企业却不能获悉。

(3) 容易形成不公平竞争。由于议价采购方式是通过企业向少数供应厂商询价,使得其他可能供应的厂商,失去公平竞争的机会。

(4) 易滋生弊端。因为议价只是由采购代表同供应商进行洽商,采购代表容易受对方利诱,或受到特殊关系的顾虑,做出不当的承诺。

四、采购的作业流程

(一) 采购流程的一般模式

采购流程会因采购的来源——国内采购、国外采购,采购的方式——议价、比价、招标,以及采购的对象——物料、工程发包等不同而在作业细节上有若干差异。但对于基本的流程则每个企业都大同小异。

采购的关键步骤可以概括为以下 10 步:

1. 确认需求

任何采购都产生于企业中某个部门确切的需求,因此在进行采购之前,采购部门应先确定整个企业采购物料的种类、采购多少、何时采购、由谁决定等。

2. 需求说明

如果采购部门不了解使用部门到底需要些什么,采购部门不可能进行采购。因此在确认需求之后,就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。也即对需求的细节如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等,加以明确说明,以便使来源选择及价格谈判等作业能顺利进行。

3. 选择、评估供应商

供应商选择是采购职能中重要的一环,它涉及高质量物料或服务的确定和评价。这一环节主要是根据需求说明在原有供应商中选择成绩良好的厂商,通知其报价,或以登报公告等方式公开征求合适的供应商。

4. 确定适宜的价格

确定可能的供应商后,应进行价格谈判,确定合适的采购价格。

5. 订单安排